



focus **SERVICES FINANCIERS**

La bancassurance : facteurs de succès et obstacles réglementaires. SECOR se penche sur trois évolutions contrastées du modèle en France, aux États-Unis et au Canada

Bancassurance au Canada

*Quelles leçons tirer de l'expérience française?
Quelles opportunités pour exploiter davantage
le modèle de bancassurance?*

Au Canada, deux réalités législatives ont produits deux modèles de bancassurance: la loi qui gouverne les institutions à charte québécoises est plus permissive que la loi fédérale qui interdit la distribution via le réseau de succursales et impose des restrictions sur la sollicitation des clients de la banque en matière d'assurance. Par contre, les banques canadiennes trouvent le moyen d'offrir des produits d'assurances à leur clientèle tout en respectant le cadre réglementaire.

Les banques ont davantage développé l'offre en assurance de dommages, exception faite de l'assurance crédit; par contre l'assurance vie présente la plus grande opportunité pour les banques canadiennes. Cela dit, le modèle d'affaires traditionnel des « lifes » est en perte de vitesse et il est soutenu par les restrictions réglementaires. À ce chapitre les banques canadiennes pourraient apprendre de l'expérience des banques françaises :

- Intégrer l'offre d'assurance vie avec l'offre bancaire (ex. offre d'épargne en France) nonobstant les contraintes de licences. La période de décaissement représente une belle occasion pour la banque d'élargir son offre de produits d'assurance vie.
- Intégrer les filiales d'assurances – les compétences manufacturières en assurance vie se marient bien avec les compétences manufacturières présentes au sein d'une banque. La gestion des réseaux de distribution peut également s'intégrer naturellement dans les opérations typiques de la banque.
- Investir sur le moyen terme. Les banques françaises ont mis, en moyenne, 10 ans pour rentabiliser l'offre en bancassurance. Les banques canadiennes devront faire preuve de patience pour développer et soutenir ce modèle qui risque fort d'être soumis à d'importantes pressions à court terme.



La bancassurance : une réussite française encore sous-exploitée en Amérique du Nord

Les clés du succès sur le marché français

Les banques françaises ont été des pionnières dans la bancassurance. Elles se sont lancées dans la vente de produits d'assurance il y a une quinzaine d'années et cette stratégie s'est généralisée dans les années 1990. Aujourd'hui les résultats sont éloquentes.

- En 2007, 62 % du chiffre d'affaires en vie capitalisation était réalisé par des bancassureurs;
- Quatre d'entre eux faisaient partie des dix premiers groupes d'assurance en France en termes de cotisations¹;
- Avec 20,2 milliards d'euros, le Crédit Agricole est n°2 en assurance vie et n°3 tous types d'assurance (vie et dommages) confondus.

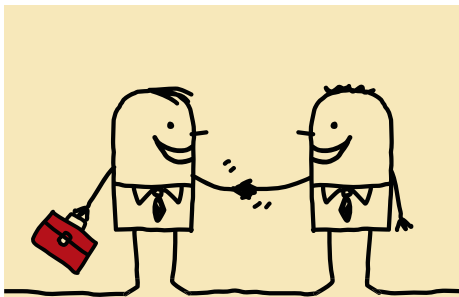
Une question s'impose : Comment expliquer un tel succès?

Tout d'abord une volonté farouche d'être des distributeurs globaux de produits financiers pour les particuliers. Certaines filiales d'assurance de banques ont mis plusieurs années avant de trouver leur rentabilité mais la stratégie n'a jamais été remise en cause. Les partenariats, pour ceux qui les avaient privilégiés, avaient montré leurs limites. Finalement, les banques ont toutes acquis ou développé des filiales propres d'assurance afin de maîtriser totalement les back-offices et le développement de produits.

Une fois ces conditions réunies, la stratégie développée s'est fondée sur trois leviers :

- La connaissance des clients et de leurs besoins : la fréquence des contacts fait en sorte que le banquier est en mesure d'estimer le patrimoine des clients. Cela lui permet d'offrir de nouveaux produits avec une plus grande efficacité commerciale.

¹FFSA



France : maintenant que la majorité de l'assurance est vendue par des banques : quelle croissance future ?

Deux défis se présentent aux bancassureurs français :

Le défi du multicanal

Une question préoccupe les filiales d'assurance : continuer à vendre via leur réseau bancaire ? Développer leur propre site Internet ou une force de vente spécifique tout en conservant le canal des agences bancaires ? Ou développer leur propre réseau de distribution en utilisant Internet notamment ?

La vente par Internet de produits financiers est sans aucun doute un des grands enjeux de cette industrie pour les années à venir. Celle-ci ne s'est finalement pas aussi fortement développée que prévue dans les années 2000. La volonté des clients d'avoir encore des relations fortes en direct est restée dominante. Les années 2010 seront-elles celles d'un changement profond et les produits d'assurance des réseaux bancaires suivront-ils ce mouvement ?

La question du risque de cannibalisation entre les réseaux devra être résolue et une solution intermédiaire pourrait être de s'appuyer sur le multicanal des banques elles-mêmes.

Le défi de l'offre de produits-services

Plus généralement c'est le mode de relation que l'on veut construire avec la clientèle autour d'une offre globale qui est en question. Cette démarche s'inscrit dans la tendance actuelle des établissements financiers de vouloir élargir l'offre de produits et services aux services et à l'assistance aux personnes. Ainsi l'offre de services commence à intégrer des offres classiques d'assistance en matière de santé, d'accidents de la vie au sein de laquelle l'assurance aura toute sa place.

Une telle offre appellera une coordination très importante entre les réseaux et les filiales sollicitées. Mais elle supposera également une évolution du dispositif de distribution en agence, en particulier le rôle que jouera le chargé de clientèle. Son profil sera amené à évoluer vers une sorte de « family officer » que l'on retrouve déjà aujourd'hui pour des clients très haut de gamme.

- L'accès et le contact avec la clientèle : le réseau d'agences, dense, où les clients viennent régulièrement, a constitué le levier fondamental. Les réticences à vendre des produits d'assurance ont été levées en quelques années et les commerciaux ont rapidement intégré l'offre dans la gamme.
- La proximité culturelle avec les assureurs vie : les banquiers ont acquis de l'expérience dans l'assurance vie et l'assistance aux personnes bien avant de se lancer dans ce métier. Au travers des produits d'assurance décès invalidité pour les crédits ou des services d'assistance associés, les banquiers ont acquis dès l'origine une expérience qui leur a permis d'accélérer l'intégration des produits dans leur gamme. L'assurance vie possède d'ailleurs toutes les caractéristiques d'un produit d'épargne. Le succès de la vente de produits d'assurance vie – la source principale de revenus – a également largement été favorisé par des conditions fiscales favorables les rendant très attractifs pour des clients soucieux de privilégier leur retraite.

Une avenue de croissance peu poursuivie par les banques américaines

Aux États-Unis, les lois « anti-trusts » ont longtemps empêché les banques de se rapprocher d'autres types d'institutions financières (« Glass-Steagall Act » de 1933). La vente d'assurance vie s'est donc développée principalement dans les réseaux de courtiers indépendants. En 1999, quand la réglementation s'est assouplie grâce au « Gramm-Leach-Bliley Act », les banques ont fait l'acquisition massive de courtiers. En 2004, 24 des 100 plus grands courtiers d'assurance étaient la propriété de banques². Les banques voyaient dans cette diversification une source de revenus profitable, non soumise au risque et à la fluctuation des taux qui caractérisent leurs activités de prêts. Les données sur la création de valeur dans les transactions de fusions/acquisitions leur donnent raison : SECOR a démontré que la valeur créée par ces acquisitions banques-assurances est en moyenne supérieure aux cas d'acquisitions entre banques.

Les opportunités de croissance de la bancassurance aux États-Unis restent considérables. Alors que le volume total de primes en assurance vie s'élevait à 608,3 milliards de dollars en 2007³, la proportion des primes d'assurance vie vendues par le biais de la bancassurance était de 2%, contre 20,3% au Royaume-Uni et 64% en France⁴. Si les États-Unis rejoignaient le taux du Royaume Uni, ce sont plus de 110 milliards de dollars de primes supplémentaires qui viendraient gonfler les revenus des banques américaines.

Mais la croissance des primes d'assurance vie en mode bancassurance a été très faible aux États-Unis depuis 10 ans. Si les plus grandes banques américaines sont bien engagées dans la distribution de produits d'assurance, c'est par le biais de leurs réseaux de courtiers et non via leur réseau bancaire. Par ailleurs, la grande majorité des banques américaines sont de taille modeste (plus de 92% des banques commerciales américaines ont moins d'un milliard de dollars d'actifs⁵) et beaucoup d'entre elles seraient ainsi incapables de tirer pleinement profit du modèle de bancassurance. De plus, la moitié des clients potentiels ne savent pas que leur banque est susceptible de leur proposer des produits d'assurance... et la moitié de ceux qui en sont informés ne sont pas prêts à considérer l'achat d'une assurance vie avec leur banque!

Un développement plus rapide du modèle de bancassurance aux États-Unis devra passer par des canaux bancaires, en complément des réseaux de courtiers. Un défi, puisque les conseillers indépendants vendent la majorité de l'assurance vie... mais aussi la majorité de l'épargne. Les grandes banques américaines devront donc créer leur propre filiale d'assurance vie ou racheter des assureurs vie pour réussir à tirer pleinement profit du modèle bancassurance.

Le moment n'est probablement pas encore arrivé. Étant donné l'envergure de la crise financière, la raréfaction de la ressource capital et les nouvelles réglementations qui suivront probablement, il y a peu de chance que les banques utilisent leurs capacités financières pour augmenter leurs investissements dans l'assurance. Cependant, les banques pourraient alors se faire prendre de vitesse par des assureurs vie qui cherchent à développer des activités bancaires de gestion de patrimoine pour gagner des parts de marché auprès de certains segments de clientèles (ex : les retraités).

¹American Banker; ²American Council of Life Insurers; ³Swiss Re; ⁵FDIC

Cette publication s'inscrit dans une série produite par SECOR Conseil s'adressant aux professionnels du secteur financier.

SECOR est un cabinet de conseil international basé au Canada spécialisé en stratégie et organisation. Pour plus d'information, visitez le www.secorgroup.com



MONTRÉAL
Louis Régimbal
Tél : 514.866.7128
lregimbal@groupesecor.com

NEW YORK
Jean-Pierre Sable
Tél : 212.307.0020
jsable@secorgroup.com

TORONTO
Ken Smith
Tél : 416.204.7700
ksmith@secorgroup.com

PARIS
Éric Lamarque
Tél : 01.56.26.57.27
elamarque@groupesecor.com